



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 OPTiM

— ユビキタスネットワーク時代に向けた動画広告ビジネスへの挑戦 —

5

「インターネット革命と呼ばれるコミュニケーションの革命によって我々はこれまでにない生活を手に入れつつあります。これまでコミュニケーションを取る事の出来なかった人々の間でコミュニケーションが生まれ、これまでより遥かに効率のよいコミュニケーションが実現できるでしょう。ただ、その革命は未だ発展途上の段階であり非常に大きな可能性と共に、危険性をはらんでいる事も事実です。現在、さまざまに取り沙汰されています、著作権保護問題、倫理問題、クラッキングに対する問題など、まさに現在のインターネットは無法地帯です。このままでは我々はせっかく手にしかけている最高のツールを十分に活用できずに終わってしまう可能性すらあるのです。弊社はこのような状況の中、特に著作権保護に焦点をおき、正当な権利者の権利と利益を保護するための技術、ビジネスモデルを次々に世界に送り出して参ります。今後、インターネットの世界に素晴らしいコンテンツで溢れかえる時代のフレームワークを創る事、それが我々 OPTiM がインターネット革命において果たすミッションであると考えています。」(OPTiMのWebサイト <http://www.optim.co.jp/> より)

10

15

2002年8月、株式会社 OPTiM (以後、OPTiM) の代表取締役菅谷俊二氏は、このミッションを実現するために事業展開をどのように行うべきなのか思案していた。OPTiMの主力製品は、デジタル財をダウンロードするときの待ち時間にインタラクティブな動画広告を配信するシステムである「i7 EmotionTransporter」(以後、i7ET) と、ストリーミング映像再生の際に発生するデータバッファリング待ち時間にインタラクティブな動画広告を配信する「i7 StreamingSpot」(以後、i7SS) であった。これらの製品は、大手レコード会社、放送局、大手ストリーミング配信企業にも続々と採用されつつあった。ブロードバンドの普及が急激に進む中で、映像を中心としたデジタルコンテンツの市場は今後ますます拡大すると期待されていた。しかし、デジタルコンテンツの普及には、著作権を巡る問題が立ちはだかっていた。その問題を解決する手段としてもインターネット広告の収益モ

20

25

30

このケース教材は、慶應義塾大学大学院経営管理研究科國領二郎教授の指導のもと、同博士課程の飯盛義徳が開発した。この教材は、実践的経営学のディスカッション教育のためのものであり、特定の個人や団体の意志決定の成否等を判断したり、評価するものではない。なお、このケースを開発するにあたっては、菅谷俊二氏から事業展開についての資料提供、取材に多大なるご協力をいただいた。ここに感謝したい。(第1版：2002年9月作成)

デルは期待をされていた。実験、試用ベースでは広告到達率、ブランド認知率ともにi7ET、i7SSは高い評価を獲得した。これらの製品をどのように市場に展開していくのか、スタッフに対して、菅谷氏は早急に方針を発表しなければならなかった。

5 ■菅谷氏の生い立ち

菅谷氏は、1976年6月神戸市で生まれた。父親は、地元の工業高校の電子工学の教師であった。父親は、菅谷氏が物心ついたころから松下幸之助やエジソン等の有名な起業家、発明家、研究者の話をよくしてくれた。彼の技術への興味はこの頃の父親の物語がベースとなっていた。

10 一方、自宅のすぐ側には母親の実家があり、祖母が旅館を経営していた。祖母の旅館には叔父と叔母が同居していた。叔父は税理士として地域で活躍しており、叔母は祖母とともに旅館を切り盛りしていた。この叔父、叔母から、菅谷氏は実の子供のように可愛がってもらい、幼少の頃からこの旅館に入り浸っては遊んでいた。

15 小学校2年生の時、叔父が「びゅう太」と言う10000円程度の玩具のコンピュータを買ってくれた。あまりにも熱心に彼がコンピュータに取り組む姿を見て、次にMSXと言うコンピュータを買ってくれた。MSXは、当時アスキーの西氏等が規格を提唱したグラフィックも容易に扱えるコンピュータで、「びゅう太」よりも格段に性能は優れていた。

20 小学校3年生の時、ローマ字も習っていなかった菅谷氏は独学でアルファベットを覚え、BASIC言語の命令を学んでいった。そして、小学校4年生の頃には、ついに一通りプログラムが書けるようになり、彼は「ハッスル」という個人事業の組織を設立し、自分で開発したプログラムを友達たちに100円から1000円程度で販売していたのであった。

25 小学校5年生の頃には、電子機器の自作に興味を持つようになり、6年生の時には電子機器自作の分野では有名な雑誌「ラジオの製作」が主催するコンテストに目覚まし時計と電気ショックを連動して人を起こすというアイデアを応募し、佳作に入賞したのであった。このアイデアは、日本を代表する大手エレクトロニクス企業による商品化が実現し、菅谷氏にとってビジネスの醍醐味を実感できる貴重な体験となった。

30 中学校に入学した頃から、運動系の部活動に熱中し、パソコンや勉強には興味が持てなくなった。また、この頃から哲学や歴史に興味を持つようになった。特に、歴史小説や韓非子、マキャベリ等の哲学思想にも興味を持つようになり、人間の本质とは何かということ深く考えるようになった。そして、彼は、歴史上の偉人に感動し、時代に一石を投じることができるような人物になりたいと感じるようになった。

菅谷氏には、高校時代、徳田整治という親友がいた。彼とは、毎日のように将来の夢や

理想について議論し、ビジネスの世界で最高にエキサイティングな人生を歩みたいということ
ことで盛り上がっていた。その後、大学入試に一度失敗した菅谷氏は、予備校に通うこと
になった。そして、野々村耕一郎という中学校時代の親友も加わって、菅谷氏、徳田氏、
野々村氏で、面白い最先端のビジネスに挑戦しようと誓い合った。

1994年には、神戸にもインターネットカフェが登場し、菅谷氏は初めてインターネット
を体験した。そして、双方向コミュニケーションが実現でき、個人でも世界に向かって情
報発信できるメディアとしてそのビジネスの可能性に驚いた。いつかはインターネットビ
ジネスに挑戦したい、そう菅谷氏たちは熱く語り合うようになった。

■インターネットビジネスへの最初の取り組み

1996年、菅谷氏は佐賀大学農学部に入學した。第一志望であった大学は残念ながら不
合格であった。彼は、この悔しさをバネに、インターネットビジネスの分野で面白いことを
仕掛けてみたいと考えるようになり、大学の授業には出席せず、まずはインターネットの
分野で期待されつつあったJavaという言語の習得に日夜力を入れた。

そして、1996年後半、菅谷氏のパソコン購入時の不便な体験がきっかけとなり、「秋葉
原仮想電気街」という秋葉原の各パソコンショップのパソコンの価格情報を掲載したWeb
サイトを企画、運営することにした。収益は、参加ショップから出店料として毎月5万円
を徴集する仕組みであった。当時、各パソコンショップの価格を個人が調べるとい
うのは大変な労力が必要であり、複数の雑誌広告を比較したり、実際にショップを訪問したりし
なければならなかった。「秋葉原仮想電気街」は、この問題を一気に解決する手段であった。

「秋葉原仮想電気街」は、設立直後から人気のWebサイトになった。参加ショップは、
すぐに10店を数えるようになり、アクセス数も当時のインターネット通信販売の一番人
気であったパソコン量販店「TWOTOP」のWebサイトを抜くことができた。日経BPやイ
ンプレス、アスキー等の雑誌にも取り上げられ高い評価を獲得した。当時は、この手
のユーザーサイドに立脚したサービスがインターネット上では珍しく、さらに出店ショッ
プ間では価格競争も発生し低価格パソコンを探すなら「秋葉原仮想電気街」という評判を獲
得した。

しかし、順風満帆もつかの間、競合のサービス「kakaku.com」が登場した。このサー
ビスは、「秋葉原仮想電気街」とコンセプトは全く同じであったが、「秋葉原仮想電気街」が
各ショップからの出店料を収益の中心として運営していたことに対し、「kakaku.com」は
バナー広告を掲載し、その広告費で運営されていた。その結果、ショップの多くは、出店
料がかからない「kakaku.com」に流れることになってしまった。「秋葉原仮想電気街」の

アクセス数は目に見えて減少してきた。菅谷氏は、対抗措置として価格改定を決断し大幅な値引きを行った。しかし、収益は激減し、労力だけがが増えていく状況に苦しんだ。そして、1997年末、ついに1年間運営してきた「秋葉原仮想電気街」を閉鎖することにした。「秋葉原仮想電気街」に取り組んだことで、インターネットビジネスにおける事業展開の

5 スピード、収益モデルの構築がいかに重要かを菅谷氏は学んだ。

大学3年生になった時、製品購入時に必要なカタログをインターネット上で動的に収集しデータベースを作成する「PushMan」と名付けた事業を企画した。菅谷氏は、企画書をもとに各広告代理店に飛び込みで営業を行った。反応はよかったものの、広告主、広告代理店間の思惑を調整しているうちに彼は疲弊し、事業展開を中断してしまった。菅谷氏は

10 大学を休学して実務経験の不足を補おうと、佐賀県内のコンピュータ関連企業に片っ端から電話し開発業務のアルバイトを探した。やっと1社だけ開発業務を任せてくれたのが、佐賀市に本社をおく橋口電機であった。彼は、橋口電機での仕事で、ソフトウェア開発業務の実務、顧客との交渉術を学んでいった。

15 ■ i7ET の萌芽と OPTiM の設立

「PushMan」事業そのものは頓挫したものの、広告代理店との接触の経験からインターネット広告分野の市場の拡大を彼は確信できた。しかし、当時はインターネットではバナー広告を中心とした静的な広告ビジネスが中心であり、インターネット広告分野を驚愕させるような面白いビジネスはないかと彼は模索していた。

20 チャンスは突然訪れた。Webサイトからあるシェアウェアソフトをダウンロードしてたときのこと、通信回線の問題で彼は長い時間待たされてしまった。この時、菅谷氏は新しいビジネスが閃いた。デジタルコンテンツをダウンロードしている時に動画広告を表示させるようにできないものか、彼は急いで事業可能性を検討した。まず、世界中でこのようなシステムが存在するかを調査した。Webサイトのページ移動の時に、動画広告が表示されるシステムは英国のベンチャー企業が既に開発していたが、デジタルコンテンツをダウンロード中に動画広告が表示されるシステムは皆無であった。ダウンロード中は、ユーザーは退屈になってしまうことは、菅谷氏は自分の経験からよく知っていた。ここに動画

25 広告を割り込ませるようなことができないか、彼はJavaを使って試行錯誤をくり返した。1999年秋には何とか試作品を完成させ、このシステムにi7ETと名付けた。そして、大手ゲームメーカーにi7ETの可能性を打診した。そのゲームメーカーは大いに興味を示してくれ、可能であれば出資しようとして申し出てくれたのであった。

2000年2月末、大前研一氏が主催する第1回ビジネスジャパンオープンにてビジネスブ

ランが募集され、菅谷氏はi7ETで応募した。このコンテストには約500の事業計画の応募があり、彼は特別賞を受賞することになった。特別賞は、インターネットビジネス分野の最優秀プランに与えられる賞であった。この賞を受賞してからというもの、多くの投資家からの連絡が相次ぎ、米国のエンジェル（個人投資家）からもi7ETは高く評価してもらい、大きな自信となった。

5

6月には、i7ETを中心とした事業展開を行うために、株式会社OPTiMを設立した。スタッフには、今まで勤務していた会社を退職して、徳田氏、野々村氏が駆けつけてくれた。さらに、菅谷氏の大学の先輩も事業に参加してくれ、合計4名でスタートした。事務所は、アルバイト先であった橋口電機の2階を橋口社長のご厚意で提供していただいた。この日から、菅谷氏たちは毎日開発に明け暮れることになり、会社に泊まり込む日も続いた。

10

10月、ついにi7ET製品版が完成し、菅谷氏はこの製品版を携行して、大手のコンピュータハードウェア製造企業を訪問した。プリンタドライバのダウンロードが年間数万件にも達するこの企業と広告契約の可能性を打診するためであった。同時に大手レコード会社にもi7ET採用の提案を行った。どちらの企業もi7ETの広告媒体としての魅力に注目してくれ、見込客として期待が持てた。

15

そして、大手ベンチャーキャピタルから、開発、マーケティング費用の一部として、約1億円の投資が決定し、11月には、佐賀県から中小企業創造活動法に基づく研究開発事業として認定され、金融機関による事業資金の融資が得られやすくなった。さらに、2001年2月には、マーケティング部門を中心として東京都港区に事務所を構え、本格的な事業展開に邁進していった。

20

■インターネット広告の状況

インターネットの爆発的な普及に比例して、インターネット広告も大きな注目を集めてきた（付属資料1：インターネットの普及状況）。電通がまとめた「平成13年日本の広告費」¹によると、2001年1月から12月までの総広告費は6兆580億円で、対前年比99.1%であった。媒体別広告費では、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ等の多くの媒体は前年比減になっているものの、インターネット広告に関しては、124.6%と成長していた。インターネット広告費の市場規模自体は、735億円と小さいものの、2006年には5500億円を超える規模になると予測されており、今後の期待が大きい事がうかがえた（付属資料2：インターネット広告費の推移）。

25

30

1 電通（http://www.dentsu.co.jp/marketing_frm.html）Webサイトのデータを参照した。

インターネット広告が大きな注目を浴びている点の1つは、今までのマスメディアの広告と比較して、双方向のワントゥワンマーケティングが可能であることであった。個別のユーザーにきめ細かい情報発信が可能であり、購買までの一連の消費者行動にまで対応できるところに期待されていた。また情報発信のコストが低く、物理的、時間的制約を受けにくいという特徴もあった。

一方、インターネットは発展途上のメディアであり、次から次に新しい技術が開発されていた。ADSLやCATVを中心とした通信回線の高速大容量化も日進月歩であった。企業側も、ユーザー側も、インターネットの可能性には期待しているものの、インターネット広告の技術や市場等の将来的な予測は難しいと考えられていた。

インターネット広告と呼ばれているものには、バナー広告、電子メール広告、プッシュ型広告等があった²。バナー広告は、もっとも一般的なインターネット広告であり、Webサイトに掲載されている細長い広告であった。バナー広告は単なる広告情報を発信するだけでなく、クリックすることで様々な仕掛けが用意されていた。例えば、広告主のサイトに誘導したり、ゲームや動画が楽しめたり、興味を持ってもらう工夫がされていた。

電子メール広告は、電子メールを利用した広告であり、DM（ダイレクトメール）のような利用が一般的であった。Webサイトのアンケート等で登録された個人情報をデータベース化し、興味のあるようなユーザーに対して商品やサービスの情報を配信する形態であった。市場規模の拡大を続けるメールマガジンのほとんどには、広告のスペースがあり、レスポンス率も高く、大手企業も注目するインターネット広告の一つでもあった。

プッシュ型広告は、一般放送のように、広告を自動配信するタイプの広告であった。ユーザーは専用のソフトウェアをインストールし、興味のある情報を事前に登録することで、放送のように必要な情報の提供を受けられ、そこに広告が配信されるタイプもあった。また、プッシュ型広告の一種として、侵入型広告もあった。Webサイトをジャンプする間に広告を侵入させたり、Webサイトにアクセスした時に、別途新しいウィンドウが表示され広告が表示されるタイプのものもあった。しかし、プッシュ型というシステムは、自らの意志で情報を収集するというユーザー主体のインターネットの文化には馴染まないのでは、という意見もあった。ただ、今後は、ブロードバンドの急激な普及にともない、ストリーミング配信が注目されつつあり、インターネット広告は映像や音声を駆使したものに進化していくことは明白であった。

² インターネット広告に関しては、「アホでもわかるインターネット広告」(<http://www.netadreport.com/>)が詳しく、多くを参照した。

インターネット広告の世界では、メディアレップと呼ばれる組織が、多くのWebサイトをまとめその管理、広告の効果測定等を行っていた³。メディアレップは、Webサイトに広告を掲載したいと思っている企業と広告主をつなぐ、いわゆるインターネット広告代理店であった。日本では、博報堂やアサツーディ・ケイ等が出資するデジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社 (<http://www.dac.co.jp/>) 等が有名で、大手のWebサイトの広告はほとんどメディアレップが関わっていると言われていた。

5

■デジタルコンテンツの市場動向と著作権に関する深刻な問題

ソフトウェア、音楽、ゲーム等のデジタルコンテンツ配信に関しては、配信された音楽を再生するMP3プレーヤや、音楽再生機能を持つ携帯電話の市場拡大、デジタル放送の普及も期待され、ますます市場は拡大すると予測されていた(付属資料3: デジタルコンテンツ配信市場予測)。

10

ソフトウェア登録数国内最大規模のオンラインソフトウェア流通Webサイトの「Vector (<http://www.vector.co.jp/>)」によると、2002年には月間400万人のユーザーがダウンロードし、毎月約1300万本のソフトウェアがダウンロードされていて、ダウンロードされたオンラインソフトウェアは、2002年2月には累計4億本を突破した⁴。

15

一方、衛星デジタル放送業界も、データ、情報のダウンロードサービスについて着々と検討をはじめていた。在京のキー局は、家電メーカーと協力して、音楽配信や、双方向CMのダウンロードサービスを提供するために、新会社を設立する計画をしていた。また、大手出版社との共同で、あるテレビ局では人気のあるマンガのデジタル配信放送を行う事業を展開する計画もあった。

20

一方、デジタルコンテンツの市場拡大と同時に、著作権の問題も深刻化していた。デジタル財は、開発にはかなりの初期投資を必要とするが、限りなくゼロの費用で複製できるという特性がある。そして、インターネットを活用すれば、あっという間にその普及してしまう。そのため著作権を侵害した違法な複製が頻繁に行われるようになり、その中でも社会問題として世界中の関心を集めたのがNapsterに関する一連の著作権の問題⁵であった。

25

Napster は、ボストンのノースイースタン大学の学生だったシャウン・ファニング

3 メディアレップに関しては、デジタル・アドバイジング・コンソーシアムのWebサイト (<http://www.dac.co.jp/>) を参照した。

30

4 株式会社ベクター (http://www.vector.co.jp/info/news_release/rel020227.html) のWebサイトを参照した。

5 Napsterの記述に関しては、菅谷俊二「デジタルコンテンツ配信と著作権保護技術」情報処理学会誌、Vol.10、No.3、2001年12月、103-108ページを参照した。

(Shawn Fanning)氏が1999年1月に開発したソフトウェアで、個人が所有する音楽ファイル(MP3かWMA形式)をネットワークに接続された仲間同士で交換するのを支援するシステムである。もともと、音楽ファイルの交換を通して、ネットワークに接続された見知らぬ人々とのコミュニティを形成するという目的があり、当初からチャット機能が充
5 実していた。ユーザーは、Napster社のサーバーにアクセスし、名前、住所、年齢等のデータを記入しユーザー登録を行った後、お気に入りの音楽を検索することで、他のユーザーのパソコンに置かれている音楽ファイルをダウンロードできる仕組みであった(付属資料4：Napsterの仕組み)。Napsterの特徴は、サーバーには音楽ファイルそのものは存在せず、あくまでも音楽ファイルのリストがあるだけであり、あくまでも、ユーザーの手許に
10 ある音楽ファイルを、ユーザー自身が直接交換するためのシステムであった。

サービス開始から2000年までの半年間でNapsterのベユーザーは3000万人に達したと言われ、最盛期には1ヶ月のユーザーが約500万人、約15億曲がダウンロードされたと言う。そしてNapsterの登場で、P2P(Peer to Peer)という新しい言葉までが生まれた。

Napsterの存在は音楽業界の脅威となった。交換されている音楽ファイルのほとんどが違法コピーであり、著作権料の損失は莫大であった。1999年12月、全米レコード協会(RIAA)が著作権侵害でNapster社を提訴した。RIAAは、損害は1億ドル以上におよぶと主張し、配信された楽曲1件につき推定総額10万ドルの賠償金の支払いを求めた。また、2000年4月には、ロックバンドのMetallica、ラッパーのDr.DreがNapster社を訴え、MetallicaはNapsterユーザーの多いイェール大学、インディアナ大学、南カリフォルニア
20 大学も同時に訴えた。このため、全米で70校以上の大学が禁止方針を打ち出すまでになり、社会問題となった。訴訟問題を解決するために、2000年11月、Napster社はドイツのBertelsmann社と業務提携を行い、サービスの有償化を目指すことになった。その後、紆余曲折を経て、2002年5月、Napster社はBertelsmann社に買収されることで決着がついたが、連邦破産裁判所が救済買収を認めない判断を下したため、9月3日について清算されることになってしまった(付属資料5：Napster問題の経緯)。
25

しかし、Napsterの後にも他のP2P型のファイル交換システムが相次いで発表され、2001年10月の時点で約18億ものデジタルコンテンツがインターネット上で交換されていると言われていた。この中心的システムの一つがGnutellaであった。Gnutellaは、2000年3月、AOL社の子会社の開発者等が公開したファイル交換のためのソフトウェアで、Napsterがユーザーの音楽ファイル交換のデータ検索のためにサーバーが必要であるのに対して、
30 Gnutellaはユーザー同士が直接インターネット上でファイルを交換するためサーバーが不要で、真の意味でP2Pシステムと言えた。AOL社はGnutellaの公開直後にWebサイトを

閉鎖したものの、ユーザーの間でLinuxのようなオープン・ソースのコミュニティが形成され、一気に普及した。また、Gnutella以外にも、FreenetやIMesh等のファイル交換ソフトウェアが続々と発表され、音楽ファイル以外にビデオ映像も交換できるものまで登場し、P2Pファイル交換は著作権保有者にとってはますます脅威になってきた。

このような状況の中、音楽業界では、著作権管理技術をさらに強化し、違法な配信を防止する活動を開始した。1998年には、RIAAや米国の大手音楽業界企業を中心とし、日本の大手エレクトロニクスメーカー等100社以上が参加して、デジタル化された音楽ファイルの著作権を守るための業界団体、SDMI (Secure Digital Music Initiative) が設立された。また、CD-R等の普及により音楽ファイルの違法コピーはますます容易になり、海賊版の問題が懸念されてきた。そのため、デジタルコンテンツの複製を一切出来ないようにするセキュリティ技術の開発も活発になってきた。主な著作権保護技術だけでも、Microsoft社が提唱するWindows Media Device Manager、ハードウェアに搭載されデジタル複製を禁止することが出来るContent Protection for Recordable Media (Intel、IBM、松下電器産業、東芝等)、OpenMG (ソニー) 等が発表された。

一方で、Napsterをはじめとするファイル交換システムの登場、CD-Rの普及は音楽CD市場そのものの裾野を拡大した、という調査結果もあった⁶。今後、音楽業界と著作権の問題は今後どのような折り合いを見つけていくのか予測は困難であった。

■ i7ETの展開

i7ETは、ユーザーがインターネット上でデジタルコンテンツのダウンロード中に動画広告を配信する世界初の動画インターネット広告システムであった (付属資料6:i7ETの仕組み)。ユーザーは事前にi7ETを無料でダウンロードして、自分のパソコンにインストールし、簡単なアンケートに答えてユーザー登録をする必要があったi7ETのインストール後、ユーザーがデジタルコンテンツのダウンロードを開始すると、i7ETが自動的にブラウザ上に起動し、スピーディーなダウンロードを行いながら動画広告を表示する仕組みであった。菅谷氏は、広告主とデジタルコンテンツを提供する企業を仲介し、デジタルコンテンツのユーザーにも制作者にもメリットがあり、Napsterのような著作権に関する困難な問題を解決でき、インターネット業界全体の健全な発展に貢献できる理想のシステムだと自信を持っていた。

そもそも、デジタルコンテンツのダウンロード待ち時間は退屈であった。特に、一般家

6 例えば、Ipsos Reid社の調査を参照のこと
(http://www.ipsos-reid.com/media/dsp_displaypr_us.cfm?id_to_view=1542)。

庭からモデム等の比較的低速の通信環境からダウンロードする場合は、デジタルコンテンツによっては、数十分も待たされることもあった。i7ETには、退屈な待ち時間を楽しくするためのエンターテイメント性も期待できた。

また、i7ETでデジタルコンテンツのダウンロードを行う場合、通常のブラウザでのダウンロードより最高で500%のダウンロード効率を向上させることが可能な機能を実現した。さらにi7ETでは、ダウンロード終了後デジタルコンテンツが圧縮されていた場合、どんな内容でも即時に解凍できるようにした。

さらに、i7ETには、動画広告を活用しながら様々なサポートを行う機能が付加されていた。例えば、アンケートを表示させたり、クイズを表示させてユーザーに商品の特徴を学習してもらう機能も付加でき、商品購買への誘導の機能も付加されていた。例えばユーザーが自分の好きな音楽データをダウンロードする場合、その歌手の動画広告が表示され、CDの注文、コンサートチケットの予約、アンケート、クイズの実施、マーケティングデータの集計までもが実現できた。

i7ETは、インターネット、デジタル放送時代の新しい広告インフラになり得ると菅谷氏は考えていた。これからは、ソフトウェアや音楽、映像、画像等のデジタルコンテンツは増加の一途を辿るだろうと確信していた。NHK以外の民間のテレビ放送局の場合は、広告の視聴という機能を付加することで番組というコンテンツを無料で提供しているが、インターネット上のデジタルコンテンツの分野でも、広告を付加することで無料でのコンテンツ提供は可能であり、音楽ファイルのように少額課金の回収費用の問題も解決できると彼は期待していた。

■ i7SS の発表

i7ETは、レコード会社における音楽ファイルのダウンロード、大手コンピュータメーカーのプリンタのドライバソフトウェアのダウンロード等に徐々に採用されていった。例えば、大手レコード会社では音楽ファイルダウンロードの際のアンケート収集システムとして1ヶ月間i7ETを導入し、約50%の電子メールアドレスの回収率を実現した。また、別の大手レコード会社では2ヶ月間i7ETを活用してアンケート回収を実施し、35%の回収率を達成した。通常のパナー広告のクリック率が0.4%程度とされている中で、i7ETを活用したプロモーションは効果が高いと評価を得ていた。

i7ETの導入価格は1ヶ月98000円の定額制であり、Flashを活用したi7ET用の動画広告の開発も請け負っていた。デジタルコンテンツのダウンロード件数自体は増加の一途であったものの、デジタルコンテンツの保有は一部のコンテンツホルダーに限られており、

i7ETの機能の優位性が認知されて普及していけばますますデジタルコンテンツ配信市場は拡大し、i7ETの普及に弾みがつくと菅谷氏は信じていた。

さらに、2001年以降ADSLやCATVを中心とした広帯域ネットワーク、いわゆるブロードバンドネットワークが急激に普及してきた。野村総合研究所によると、2000年度末時点で約90万世帯であったブロードバンドユーザーが、2001年度末で346万世帯、2006年にはインターネット接続世帯3448万世帯のうち2216万世帯がブロードバンドを利用すると予測していた(付属資料7:ブロードバンドの普及)。そして、ブロードバンドの普及にともなって、ストリーミング配信(主として映像コンテンツ)の市場規模も急速に拡大し、2006年には1540億円の市場に成長すると予測されていた(付属資料8:オンライン映像市場の拡大)。

菅谷氏は、このような状況に対応すべく、2001年11月、i7SSを発表した。i7SSは、映像、音楽等のストリーミング再生の際に生じるバッファリング時間に動画CMを配信するもので、バッファリング中、映像再生中、エンディング中のどのタイミングでも広告を配信することができるシステムであった(付属資料8:i7SSの仕組み)。このシステムを1広告配信あたり、単価約50円(保証配信数付)でメディアに提案していった(付属資料9:i7SSの基本利用料金)。広告配信契約が締結されると、広告料は、メディア、広告代理店やメディアレップ、OPTiMで分配する取り決めであった。

i7SSは、ストリーミング市場が拡大する中で、大きく注目を集めるようになってきた。2001年1月には、NTTコミュニケーションズとストリーミング映像配信の共同デモンストラーションを実施した。2001年12月には、Niftyにて動画広告サービスを開始した。2002年2月には、ストリーミング配信最大手のJストリーム社と動画広告配信のパートナー契約を締結した。また、電通、ソフトバックが共同で設立したメディアレップ大手のサイバー・コミュニケーションズとも販売の提携を実現した。その後も、RKB毎日放送、ニッポン放送等のメディア、学習研究社、シード等の大手企業のストリーミング配信における動画広告挿入サービスを展開していった。

ストリーミング配信市場が注目されるにつれ、競合企業もあらわれた。ソニーグループの広告代理店であるフロンテッジ社の100%子会社であるパサタ社は、「PaSaTa」というストリーミング広告映像配信サービスを展開していた。「PaSaTa」は、マーケティングツールとしての機能が充実していて、Real形式によるストリーミングコンテンツ、広告映像を「PaSaTa」のサーバーに置く仕組みであった。また、三菱商事とビクターネットワークス社が展開する「CMナビ」は既存のテレビCMの素材を活用でき、実際のストリーミングコンテンツがどのサーバーにあっても広告を割り込ませることができるシステムで

あった（付属資料10：各社ストリーミング広告サービス比較）。その他にもストリーミング広告の実験を行っている企業は数社存在し、市場での競争はますます厳しくなることが予想された。

5 ■今後の事業展開

菅谷氏は、今後はパソコンだけではなく、携帯電話、デジタルテレビ等全てのメディアをシームレスにつなぐユビキタス・ネットワーク⁷時代と見据え、全てのメディアに対応できるインタラクティブな広告配信サービスを実現し、効果的なワントゥワンマーケティングの実現環境を提供したいと考えていて、その事業の一部がi7ET、i7SSという位置づけであった（付属資料11：i7の位置づけ）。彼は、インターネットの広告メディアとしての価値が向上し、デジタルコンテンツの著作権者の収益を確保することが、デジタルコンテンツがさらに流通しインターネットの健全な発展につながると固く信じていた。

しかし、デジタルコンテンツやストリーミングはその市場規模の拡大が注目され、i7ET、i7SSとも大手企業の短期の採用、実験では高い評価をいただいていたものの、継続的な事業収益の確保はこれからという状況であった。そのために、菅谷氏は事業展開の方針をさらに具体的に検討しなければならなかった。

まず、菅谷氏としては、著名なコンテンツを保有している企業やストリーミング配信に興味があるメディアと直接戦略的提携を実現して、インターネットユーザーに無償でコンテンツを提供することで、ユーザーにインターネット動画広告の恩恵を実感してもらうことが先決と考えていた。今までは、確固たるデジタルコンテンツの収益モデルが確立しないために、コンテンツホルダーもコンテンツの提供に尻込みをしていて、それが市場の立ち上がりを鈍くしていると菅谷氏は感じていた。この事業分野では明らかにOPTiMがパイオニアであり、先行者利益を獲得するためにもとにかくインパクトのあるコンテンツ無料提供サービスを実現したかった。

次に、ビジネスをさらに拡大する上で、インターネット広告業界、広告代理店とどのように関わっていくのか検討する必要があった。ようやく広告代理店もi7ET、i7SSを活用したインターネット広告に注目してくれたところであり、積極的にi7ET、i7SSを展開してもらうためには、どのようなインセンティブ設計を行うべきなのか方針を決定しなければならなかった。今までは、市場の立ち上がりが鈍かったこともあり、OPTiM自らが中心となって広告主を見つけてメディアにi7のサービス導入を提案したこともあった。しか

⁷ ユビキタス・ネットワーク（Ubiquitous Network）とは、パソコンだけでなく、ブロードバンド、モバイルを活用し、色々な情報機器が、常時、どの場所でも接続されるネットワークのこと。

し、次第に競合会社も登場し広告代理店も注目しだしたため、OPTiMの事業範囲をある程度まで決定し協業体制を構築したいと考えていた。

また、今後事業を拡大する上で、どうしても早急に人材を採用、育成していかなければならなかった。これから開発要員は不足することは明白であったし、何よりマーケティング、財務会計等を担当する優秀なスタッフはすぐにでも採用する必要があった。

5

会議室には15名のスタッフが全員集合していた。多くのスタッフは佐賀大学を卒業後、菅谷氏のもとに駆けつけて来てくれた20台半ばの若者であった。ほとんど地元を離れたこともない人々が菅谷氏の情熱に惚れ込んで東京に移住し、開発グループ、マーケティンググループ、総務グループに組織的に分かれ一生懸命働いていた。そして、投資家からの支援も順調に得られ、資本金も2002年8月には1億1400万円になっていた。

10

OPTiMの事業計画では、2002年度が売上1億2000万円、2003年度2億9000万円、2004年度5億1500万円を目標にしていた。一刻も早くi7ET、i7SSをデジタルコンテンツの収益モデルとして世界の標準システムにしインターネットの健全な発展に貢献したい、そして2005年度には株式を公開したい、菅谷氏の夢は彼等の夢でもあった。菅谷氏は熱心なスタッフの一人一人の顔を見つめながら、ブロードバンドにおける広告ビジネスは今後どのように発展していくのか、そして、OPTiMの事業展開はどうあるべきなのか、今後の方針を発表しようとしていた。

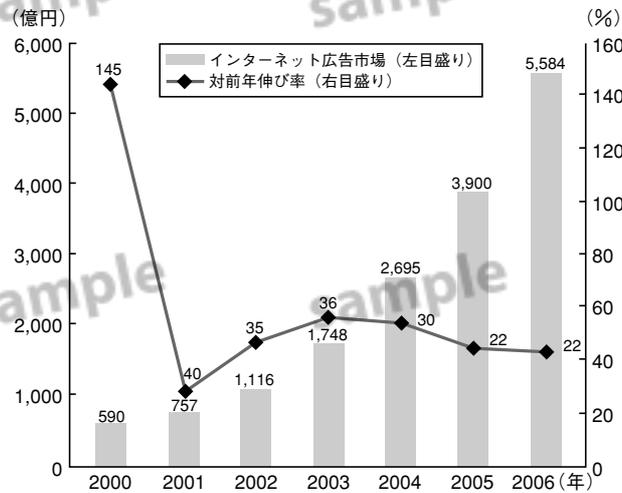
15

■付属資料1：インターネットの普及状況

	1997年	1998年	1999年	2000年
利用人口(万人)	1,155	1,694	2,706	4,708
企業普及率	68.2%	80.0%	88.6%	95.8%
世帯普及率	6.4%	11.0%	19.1%	34.0%

総務省『平成13年版 情報通信白書』のデータをもとに飯盛が整理

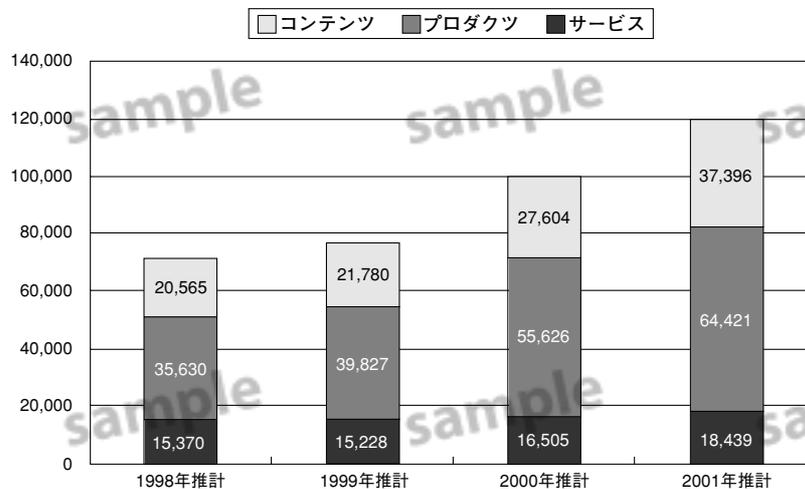
■付属資料2：インターネット広告費の推移



(注) 2000年は電通推計値

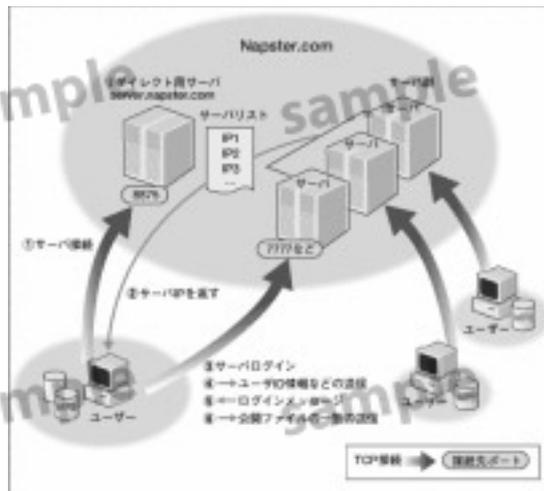
野村総合研究所編『IT市場ナビゲータ2006』野村総合研究所、2001年12月、129ページ

■付属資料3：デジタルコンテンツ配信市場予測



(財)デジタルコンテンツ協会編『デジタルコンテンツ白書2001』経済産業省、2001年7月のデータを飯盛が整理

■付属資料4：Napsterの仕組み



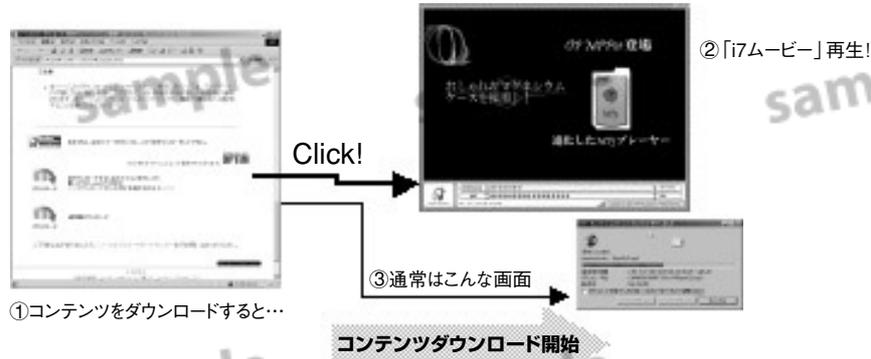
菅谷俊二「デジタルコンテンツ配信と著作権保護技術」情報処理学会誌、
Vol.10、No.3、2001年12月、105ページ

■付属資料5：Napster問題の経緯

日付	内容
1999年1月ごろ	シャウン・ファニング氏がNapsterをノースイースタン大学で配布
1999年12月8日	全米レコード教会（RIAA）、著作権侵害でNapsterを提訴
2000年3月14日	AOLのSpinner/WinAmp音楽ソフト部門の開発者チームがGnutellaをWeb上でリリース
2000年3月15日	AOL、Gnutella開発は同社とは関係ない個人的行為と発表
2000年4月10日	Gnutellaのオープンソースコミュニティ（gnutella.wego.com）が開設
2000年4月13日	ロックバンドのMetallicaが、Napsterと大学3校（イエール大学、インディアナ大学、南カリフォルニア大学）を提訴
2000年4月14日	イエール大学、Metallicaの提訴を受けてNapster禁止令を出す
2000年4月15日	「Napsterから手を引け」のメッセージとともにMetallicaのサイトがハッキングされる
2000年4月19日	Metallica、被告のリストからイエール大学を削除
2000年4月20日	インディアナ大学、Metallicaの提訴を受けて禁止令を出す
2000年4月25日	南カリフォルニア大学、Metallicaの提訴を受けて禁止令を出す
2000年4月25日	ロックバンドのLimpBizkitが、無料コンサートツアーでNapsterと提携
2000年4月26日	ラッパーのDr.DreがNapsterを提訴
2000年5月5日	連邦地裁判事、Napsterによる略式判決の請求を退ける
2000年5月10日	Napster、Metallicaによる要求を受け著作権侵害者として31万7377人を除名
2000年5月22日	民主党指導者協議会のシンクタンク、Policy Instituteが議会に対して、著作権侵害者を追跡するための法律制定を求める
2000年7月28日	米連邦地裁、音楽交換ソフトのNapsterへのサービス停止命令を延期
2000年7月31日	連邦控訴裁判所、Napsterへのサービス停止命令を延期
2000年11月1日	Napsterと独Bertelsmannが提携、優良会員制のサービスに移行
2002年3月1日	連邦高裁、Napsterの不服申し立てを棄却
2002年5月17日	独Bertelsmann、Napsterの買収を発表
2002年9月3日	連邦破産裁判所が独BertelsmanniによるNapsterの救済買収を認めない判断を下し、Napster精算を発表

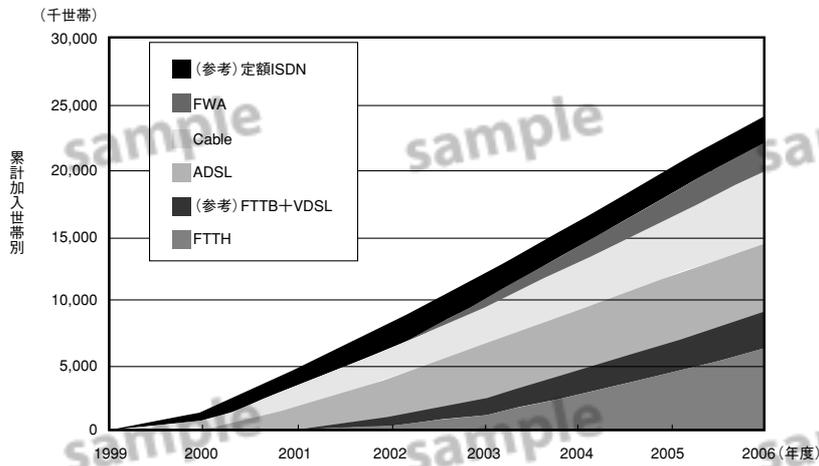
菅谷俊二「デジタルコンテンツ配信と著作権保護技術」情報処理学会誌、
Vol.10、No.3、2001年12月、104-105ページの図を飯盛が改変

■付属資料6：i7ETの仕組み



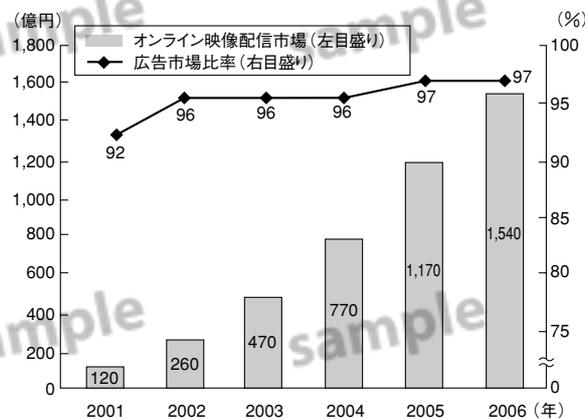
OPTiMのWebサイト (<http://www.optim.co.jp/>) より

■付属資料7：ブロードバンドの普及



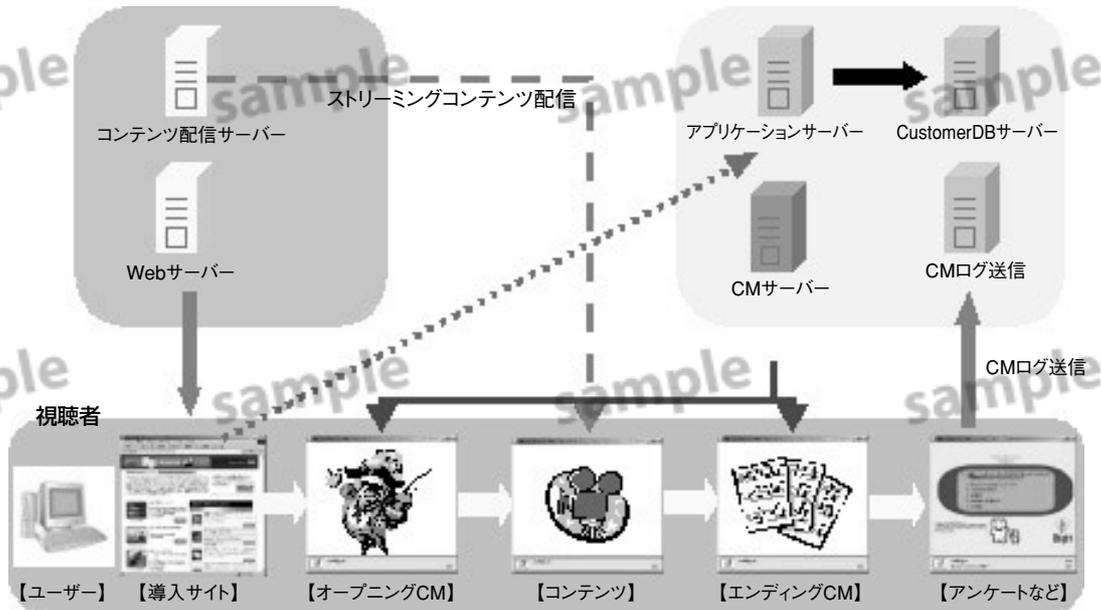
野村総合研究所編『IT市場ナビゲータ2006』野村総合研究所、2001年12月、23ページ

■付属資料8：オンライン映像市場の拡大



野村総合研究所編『IT市場ナビゲータ2006』野村総合研究所、2001年12月、225ページ

■付属資料9：i7SSの仕組み



OPTiMの配布資料より

■付属資料10：i7SSの基本利用料金

広告メニュー	データ形式	容量	秒数	保証配信数	単価	通常料金	掲載期間
共通	Flash	150KB	15秒	10,000	¥50	¥50,000	要相談
				50,000	¥45	¥2,250,000	要相談
				100,000	¥40	¥4,000,000	要相談

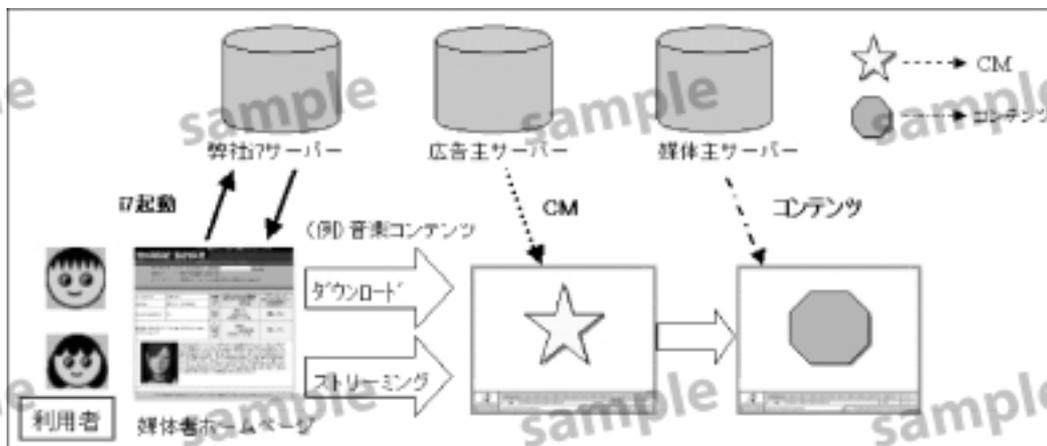
OPTiMの配布資料より

■付属資料11：各社ストリーミング広告サービス比較

比較項目		i7SS	Pa Sa Ta	CMナビ
バッファリング	CM再生時	無	有	有
	ストリーミングコンテンツ再生時	無	有	有
導入に際しての手間		無	有	有
プラグインの必要性		有	有	無
インタラクティブ（アンケート回収等）		○	×	×
オンラインショッピング		○	×	×
Webページへの誘導		○	×	×
ポップアップ広告との連動		○	×	×
自動オリジナルスキン		○	×	×
ライブ発信時のCM挿入		○	×	×
サーバー独立性		○	×	○
事前ユーザー登録		不必要	必要	必要
ユーザープロフィールによるセグメンテーション		○	○	×
リアルタイムレポート		○	×	×
ブラウザ対応形式（Internet Explorer、Netscape）		○	×	×
コンテンツ対応形式（Real Player、Windows Media Player）		○	×	×
CM対応形式	Flash5	○	×	×
	Real Player	○	○	×
	Windows Media Player	○	×	○
CM表示	接続中	○	×	×
	バッファリング中	○	×	×
	コンテンツ再生時	○	○	○
	コンテンツ途中	○	○	×
	コンテンツと平行（音声時）	○	×	×
コンテンツ再生後		○	○	○
CMスキップ防止		○	○	○
CMファイルの圧縮		○	×	×
プレーヤー	アプリケーション	○	×	○
	Embed形式	○	○	○

OPTiMの配布資料より

■付属資料12：i7の位置づけ



OPTiMのWebサイト（<http://www.optim.co.jp/>）より

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.